

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Strategi

a. Definisi Strategi

Strategi dapat didefinisikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu; Selain itu, strategi juga dapat didefinisikan sebagai garis besar arah untuk bertindak dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan¹⁴. Strategi adalah serangkaian rancangan jangka panjang yang diimplementasikan dalam seluruh proses perusahaan untuk menghadapi persaingan dan mencapai visi perusahaan¹⁵. Strategi yang baik adalah strategi yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mencapai sasaran sesuai dengan rencana. Tidak dapat dipungkiri bahwa pencapaian mungkin tidak sepenuhnya sesuai dengan rencana, tetapi manajemen seharusnya dapat menemukan faktor-faktor yang menyebabkan pencapaian berada di bawah target¹⁶.

¹⁴ Ahmad, *Manajemen Strategis* (Makassar: CV.Nas Media Pustaka, 2020), hlm. 2.

¹⁵ Zuriani Ritonga, *Manajemen Strategi* (Sleman: CV BUDI UTAMA, 2020), hlm. 46.

¹⁶ Hoy Jim Yam, *Manajemen Strategi Konsep & Implementasi* (Makassar: CV.Nas Media Pustaka, 2020).

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa hakekatnya penggunaan strategi adalah untuk memecahkan permasalahan yang akan mendatang; dalam kondisi tepat waktu dan tepat sasaran dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. Seiring dengan perkembangan jaman dan intelektual manusia; pemakaian strategi juga berkembang pada perusahaan, yang dalam praktiknya diformulasikan dalam bentuk konsep kerja yang mempertimbangkan berbagai faktor yang berpengaruh.

b. Tingkatan Strategi

Ada tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan, yaitu¹⁷:

1) Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan.

Ada 3 jenis strategi yang dapat dipakai pada tingkat strategi ini, yaitu :

a) Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Strategi yang berdasarkan pada tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan.

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 47

b) Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)

Strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan.

c) *Retrenchment Strategy*

Strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha dilakukan perusahaan.

2) Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Merupakan strategi yang digunakan pada tingkat produk yang menekankan pada perbankan posisi bersaing produk pada segmen tertentu.

3) Strategi Fungsional (*Fungsional Strategy*)

Strategi ini digunakan pada level fungsional seperti operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Berfokus pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan nilai terbaik untuk pemenuhan kebutuhan.

2. Motivasi

a. Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin "Movere" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada individu, terutama pengikut atau bawahan. Setiap motif memiliki tujuan tertentu

yang ingin dicapai. Motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) yang mendorong kemauan seseorang untuk bekerja¹⁸. Adapun ayat Al-Qur'an yang memotivasi setiap muslim untuk bekerja, dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105:

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾¹⁹

Artinya : “Katakanlah (Nabi Muhammad), ”Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan kembalikan kepada (zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan”(Q.S At-Taubah ayat 10: 105)¹⁹.

Motivasi yang terdapat pada setiap individu pada dasarnya merupakan realisasi atas .konsep dirinya untuk hidup dalam suatu cara yang sesuai dengan peran yang lebih disukai. Maka ditunjukkan oleh penghargaan atas kemampuannya. Akibatnya, orang terus mencari peran yang mereka anggap cocok bagi diri mereka sambil berusaha merealisasikan konsep dirinya²⁰.

Motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan pribadinya. Orang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhan, baik yang

¹⁸ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), hlm. 263.

¹⁹ Departemen Agama R.I, *Al-Quran dan Terjemahnya...*, hlm. 203.

²⁰ Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik...*, hlm. 91.

disadari (*conscious needs*) maupun yang tidak disadari (*unconscious needs*). Motivasi yang hakiki pada setiap orang menurut pakar dari Barat adalah *self concept realisation*, merupakan merealisasikan konsep dirinya. *Self concept realisation* menunjukkan bahwa orang itu akan selalu termotivasi jika: (1) dia hidup dalam suatu cara dengan peran yang lebih ia sukai, (2) diperlakukan sesuai dengan tingkatan yang lebih ia sukai, dan (3) dihargai sesuai dengan cara yang mencerminkan penghargaan seseorang atas kemampuannya²¹.

Istilah "motivasi" memiliki dua definisi²²:

1) Aksi yang dilakukan oleh para pimpinan

Memotivasi (*to motivate*) adalah upaya manajemen untuk mendorong Pegawainya untuk berperilaku secara tertentu dalam organisasi untuk mencapai hasil yang efektif.

2) Motivasi psikologis seseorang

Suatu dorongan psikologis yang mendorong seseorang untuk berperilaku secara tertentu, terutama di lingkungan tempat kerja. Namun, prestasi tidak hanya dikaitkan dengan motivasi; dua komponen lain adalah kemampuan dan persepsi seseorang tentang perannya.

²¹ Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen Syariah* (Depok: RAJAGRAFINDO, 2019), hlm. 217.

²² Fauzi & Rita Irviani, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: ANDI, 2018), hlm. 47.

Motivasi adalah perubahan energi internal yang ditunjukkan oleh dorongan dan reaksi untuk mencapai tujuan untuk memenuhi kebutuhan²³. Berdasarkan beberapa pendapat sebelumnya, peneliti menarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan orang dan menimbulkan semangat atau dorongan kerja untuk melakukan kegiatan tertentu. Motivasi ini dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah untuk mencapai tujuan, dan kekuatan dan kelemahan motivasi kerja seorang tenaga kerja juga berpengaruh pada seberapa baik atau buruk mereka melakukan pekerjaan.

b. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada pegawai adalah untuk :

- 1) Tujuan pemberian motivasi kepada pegawai adalah meningkatkan disiplin kerja, hal tersebut dijelaskan bahwa disiplin kerja pegawai dapat ditingkatkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi harus memahami apa yang mendorong Pegawai untuk bekerja dengan baik sebelum memberikan motivasi kepada mereka.

²³ Try Prabowo, "Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Cv. Padurenan Jaya Konstruksi Bekasi," *Parameter*, Vol 4, No 1, (2019).

- 2) Dengan memberikan motivasi kerja kepada pegawai, tujuan adalah agar mereka berperilaku sesuai dengan keinginan perusahaan. Berdasarkan uraian di sini, dapat dikatakan bahwa pemberian motivasi sebenarnya berarti bahwa setiap Pegawai harus diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan mereka.
- 3) Pembagian motivasi kepada Pegawai adalah untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa, sebagai manusia, keinginan untuk berprestasi biasanya akan menjadi dambaan yang dapat mendorong Pegawai untuk melakukan pekerjaan mereka.
- 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab adalah tujuan pemberian motivasi kepada Pegawai berikutnya. Dalam hal ini, seseorang yang pernah bekerja untuk organisasi ingin dipercaya untuk memikul tugas yang lebih besar²⁴.

Manfaat berikut diperoleh dari bekerja dengan orang-orang yang termotivasi²⁵:

²⁴ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: RAJAGRAFINDO, 2012), hlm. 292-294.

²⁵ Didin Hafidhuddin & Tanjung, *Pengantar Manajemen Syariah...*, hlm. 220-221.

- 1) Pekerjaan akan selesai dengan tepat, yang berarti selesai sesuai dengan persyaratan yang tepat dan dalam jangka waktu yang ditetapkan.
- 2) Orang akan senang melakukan pekerjaannya jika dimotivasi.
- 3) Karena pekerjaannya sangat berharga bagi orang yang termotivasi, orang akan merasa berharga.
- 4) Orang-orang akan bekerja keras untuk mencapai target.
- 5) Mereka yang terlibat akan melacak kinerjanya, dan tidak akan memerlukan banyak pengawasan.
- 6) Mereka akan sangat jujur, yang akan menciptakan suasana kerja yang baik di semua bagian.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi sebenarnya setiap pegawai harus diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan mereka. Dengan demikian, sebagai pegawai keinginan untuk berprestasi biasanya akan menjadi dambaan yang dapat mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, para pemimpin perusahaan harus memahami apa yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik sebelum memberikan motivasi kepada mereka.

c. Jenis-jenis Motivasi

Ada beberapa jenis-jenis yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi²⁶:

1) Motivasi Intrinsik

Dalam hal motivasi intrinsik, dorongan untuk melakukan sesuatu yang sudah ada dalam diri setiap orang, sehingga tidak perlu didorong dari sumber luar. Karena itu berasal dari dalam diri seseorang, motivasi intrinsik biasanya lebih efektif.

2) Motivasi Ekstrinsik

Motif yang aktif dan berfungsi karena perangsang dari luar disebut motif ekstrinsik. Dorongan dari luar, seperti hadiah atau keinginan untuk menghindari hukuman, mendorong orang untuk bertindak. Motivasi selalu berhubungan dengan target yang akan dicapai dalam suatu kegiatan, sehingga motivasi memengaruhi keberadaan kegiatan tersebut²⁷.

d. Indikator Motivasi

Motivasi adalah suatu kekuatan, namun ia bukanlah substansi yang dapat diamati. Yang bisa kita lakukan adalah mendefinisikan beberapa indikator dengan istilah tertentu, termasuk :

²⁶ Widayat Prihartanta, "Teori-Teori Motivasi Prestasi," *Universitas Islam Negeri Ar-raniry: Jurnal Adabiya*, Vol 1, No 83 (2015).

²⁷ Tri Rumhadi, "Urgensi Motivasi Dalam Proses Pembelajaran," *Jurnal Diklat Keagamaan*, Vol 11, No 1 (2017).

- 1) Durasi kegiatan (berapa lama kegiatan dapat dilakukan) .
- 2) Frekuensi aktivitas (jumlah selama aktivitas dilakukan dalam periode jangka waktu tertentu).
- 3) Konsistensinya dengan tujuan kegiatan (ketetapan dan kekuatannya).
- 4) Ketabahan, ketekunan, dan kemampuannya untuk rintangan dan hambatan untuk mencapai tujuan.
- 5) Devosi (pengabdian) dan pengorbanan (uang, tenaga, pikiran, bahkan jiwa atau nyawa) untuk mencapai suatu tujuan.
- 6) Tingkat tujuan atau rencana, cita-cita, target, dan idolanya yang ingin dicapai melalui tindakan yang dilakukan.
- 7) Sikapnya terhadap tujuan kegiatan (suka atau tidak suka, positif atau negative)²⁸.

Berikut ini adalah hierarki kebutuhan Abraham Maslow yang digunakan sebagai pengukur motivasi kerja²⁹:

- 1) Kebutuhan fisiologis untuk dapat hidup, seperti makanan, minum, dan oksigen

²⁸ Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik...*, hlm. 90-91.

²⁹ Bagus Ida Udayana & Made I Amertha Suniastha, *Antesedan Kinerja Pegawai* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2021), hlm. 19.

- 2) Rasa aman meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan, jaminan keberlangsungan pekerjaan, dan jaminan untuk hari tuanya setelah pensiun.
- 3) Sosial termasuk kebutuhan akan persahabatan, ikatan, dan hubungan yang lebih erat dengan orang lain.
- 4) Kebutuhan untuk penghargaan mencakup keinginan untuk dihargai dan diakui, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian, dan efektivitas kerja.
- 5) Proses pengembangan potensi asli seseorang terkait dengan kebutuhan aktualisasi diri.

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Berikut ini adalah beberapa komentar dari pakar manajemen sumber daya manusia tentang topik faktor motivasi kerja. Faktor-faktor ini dapat dibagi menjadi dua kategori: 1) faktor internal yang ada di dalam Pegawai sendiri; dan 2) faktor eksternal yang datang dari luar Pegawai³⁰. Motivasi adalah dorongan internal dan eksternal untuk mengubah tingkah laku seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain³¹:

³⁰ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia...*, hlm. 307. Dikutip dari Saydam, 2003: 370

³¹ Bagus Ida Udayana & Made I Amertha Suniastha, *Antesedan Kinerja Pegawai...*, hlm. 16.

- 1) Faktor internal terdiri dari pembawaan individu, tingkat pendidikan, pengalaman masa lalu, dan keinginan atau harapan masa depan.
- 2) Faktor eksternal terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan kepemimpinannya, tuntutan pertumbuhan organisasi atau tugas, dan dorongan atau bimbingan dari atas.

3. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Kinerja pegawai merupakan perbandingan prestasi kerja seorang pegawai terhadap standar organisasi yang ditentukan secara kualitas dan kuantitas berdasarkan tanggung jawab yang diberikan³². Dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaf ayat 19 yaitu :

﴿وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾¹⁹

Artinya : “ *Setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah menyempurnakan balasan amal mereka serta mereka tidak dizalimi* ”³³.

Dari ayat di atas bahwasannya Allah swt pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Maknanya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan

³² Rina Yuniarti & dkk, *Kinerja Pegawai Tinjauan Teori Dan Praktis* (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 2.

³³ Departemen Agama R.I, *Al-Quran dan Terjemahnya...*, hlm. 508.

baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapatkan hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Kinerja Pegawai mencerminkan kemampuan mereka, dan kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja Pegawai tersebut merupakan sumber daya yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga kinerja pegawai harus diperhatikan oleh pemimpin organisasi³⁴. Hasil kerja atau kemajuan yang telah dicapai oleh seseorang dalam bidang tugas yang telah diberikan kepadanya, konsep tentang kinerja sangat beragam³⁵. Karena setiap pekerjaan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda untuk menyelesaikan tugas, kinerja adalah sesuatu yang unik³⁶.

Kinerja lebih berfokus pada keterlibatan individu dalam menggunakan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang memuaskan. Kemampuan setiap orang dapat berbeda karena setiap orang memiliki karakter, harapan, dan profesinya sendiri³⁷. Kinerja Pegawai dapat diukur dengan melihat proses atau aktivitas fungsi tertentu yang dilakukan oleh setiap Pegawai. Tingkat kinerja yang

³⁴ Novia Ruth Silaen, Syamsuriansyah, & Reni Chaerunnisah, *Kinerja Pegawai* (Bandung: Widina Bhakti Persada B, 2020), hlm. 44.

³⁵ Maria Ulfa, *Manajemen Kinerja Guru* (Banda Aceh: PeNA, 2020), hlm. 10.

³⁶ Suarni Norawati & Fahraini, *Determinan Komitmen dan Kinerja Pegawai* (Indramayu: Adab, 2022), hlm. 59.

³⁷ Timotius Duha, *Motivasi Untuk Kinerja* (Sleman: DEEPUBLISH, 2020), hlm. 166.

dicapai adalah tingkat di mana Pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan dan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja³⁸.

Dari pengertian di atas dari berbagai sudut pandang, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan, kinerja Pegawai sangat penting. Kinerja dapat diukur dengan membandingkan pencapaian pegawai dengan standar dan tanggung jawab organisasi dengan melihat aktivitas khusus yang dilakukan oleh setiap Pegawai. Karena kemampuan, karakteristik, harapan, dan profesi setiap orang berbeda, kinerja adalah bagaimana seseorang menggunakan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang memuaskan.

b. Tujuan Kinerja

Dalam menetapkan tujuan kinerja anggaran dan non-anggaran, kepercayaan atas akan meningkat karena secara tidak langsung mereka memiliki kontrol diri dan komitmen ego dengan sebuah rencana. Bawahan berpendapat bahwa pemimpin dapat melindungi dan mendorong kepentingan tingkat bawahan, dan mengklarifikasi sensitif terhadap kebutuhan anggota kelompoknya³⁹. Tujuan Kinerja adalah⁴⁰:

³⁸ Endang Suswati, *Kepemimpinan Entrepreneur Bagi Keberhasilan Organisasi Pendekatan Riset* (Malang: Media Nusa Creative, 2019), hlm. 52.

³⁹ Taufik Akbar and Soni Agus Irwandi, "Partisipasi Penetapan Tujuan Perusahaan Sebagai Variabel Prediktor Terhadap Kinerja Manajerial," *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, Vol 5, No .2 (2014).

⁴⁰ Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai* (Yogyakarta: Elmatara, 2017) , hlm. 16.

- 1) Untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dengan membantu mereka menyadari dan memanfaatkan potensi mereka secara penuh dalam memenuhi misi perusahaan.
- 2) Untuk memberikan informasi kepada pegawai dan manajer untuk digunakan dalam proses pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 3) Untuk mengidentifikasi pelatihan dan peluang untuk pengembangan.

c. Aspek-aspek Kinerja

Adapun aspek-aspek yang dinilai untuk mengukur kinerja seseorang berdasarkan hasil studi Lazer dan Wikstrom dapat dikelompokkan sebagai berikut :⁴¹

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional organisasi secara

⁴¹ Ali Chaerudin & dkk, *Sumber Daya Manusia : Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi* (Sukabumi: CV JEJAK, 2020), hlm. 34.

menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab sebagai seorang pegawai.

- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi Pegawai, dan melakukan negoisasi.
- 4)

Aspek-aspek kinerja Pegawai termasuk⁴²:

- 1) Hasil kerja

Bagaimana seseorang memperoleh sesuatu yang dilakukannya.

- 2) Kedisiplinan

Yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, yaitu cara seorang Pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan tuntutan waktu.

- 3) Tanggung jawab dan kolaborasi

Bagaimana seseorang dapat bekerja dengan baik tanpa pengawasan.

d. Indikator Kinerja

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi

⁴² *Ibid*

kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Tujuh indikator kinerja adalah sebagai berikut⁴³:

- 1) Tujuan, merupakan keadaan yang berbeda secara aktif yang ditemukan seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan menggambarkan arah yang jelas untuk kinerja yang akan dicapai setiap individu. Kinerja individu dianggap berhasil ketika ada kolaborasi dengan hasil kelompok dan organisasi untuk mencapai tujuan.
- 2) Standar, dalam hal ini mempunyai peran penting terkait kapan waktunya suatu tujuan dapat dituntaskan. Standar menentukan kinerja seseorang dianggap gagal atau berhasil sesuai dengan kesepakatan yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.
- 3) Umpan Balik, adalah proses peningkatan secara kualitas dan kuantitas dalam meraih tujuan sesuai standar yang telah disahkan. Umpan balik dikatakan penting dengan tetap mempertimbangkan *real goals* atau tujuan sebenarnya.
- 4) Alat atau Sarana, merupakan sumber daya yang digunakan dalam mempercepat menyelesaikan pekerjaan dengan lancar.
- 5) Kompetensi, merupakan kapabilitas yang dimiliki pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang telah ditugaskan.

⁴³ Rina Yuniarti & dkk, *Kinerja Pegawai Tinjauan Teori dan Praktis...*, hlm. 6. Dikutip dari Hersey et al. (1996)

Kompetensi yang dimiliki pegawai akan memberikan keberhasilan tujuan organisasi.

- 6) Motivasi, atau dorongan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer dapat memberikan motivasi kepada Pegawai mereka dengan memberikan uang, pengakuan, tujuan yang menantang, standar yang terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, dan menyediakan sumber daya yang diperlukan.
- 7) Peluang adalah kesempatan bagi seseorang untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya. Tidak dapat memanfaatkan peluang disebabkan oleh dua hal: tidak dapat memanfaatkan waktu yang telah diberikan secara efektif dan efisien, dan kapasitas yang dimiliki tidak memenuhi syarat yang telah ditentukan.

Ini adalah indikator kinerja Pegawai⁴⁴:

- 1) Kondisi kerja

Rasa aman akan mempengaruhi semangat dan kualitas Pegawai untuk melakukan pekerjaan.

⁴⁴ Suarni Norawati & Fahraini, *Determinan Komitmen dan Kinerja Pegawai...*, hlm. 60. Dikutip dari Khaerul, 2012:194

2) Pengawasan dari pemimpin

Pemimpin yang melakukan pengawasan biasanya mempengaruhi sikap dan semangat pekerja.

3) Bekerja sama

Sangat penting untuk memiliki rekan kerja yang dapat bekerja sama untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas dalam menyelesaikan tugas.

4) Kesempatan untuk Berkembang

Ada peningkatan hak karir, termasuk jaminan hari tua dan promosi jabatan.

5) Meningkatkan Jumlah Pelanggan

Manajemen perusahaan mencapai tujuannya untuk banyak pelanggan.

6) Mengatasi Keluhan

Pegawai harus mampu menangani setiap keluhan pelanggan tentang layanan yang mereka berikan agar pelanggan tetap puas.

Untuk mengukur kinerja seorang Pegawai, lima indikator digunakan⁴⁵:

⁴⁵ Bintoro & Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Pegawai...*, hlm. 107-108.

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja diukur melalui persepsi Pegawai terhadap kualitas yang menggambarkan kemampuan dan keterampilan mereka.

2) Kuantitas

Istilah seperti jumlah, unit, atau siklus aktivitas yang diselesaikan dapat digunakan untuk menggambarkan jumlah yang dihasilkan.

3) Ketepatan Waktu

Dalam hal koordinasi dengan hasil output dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas, tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang ditetapkan.

4) Efektivitas

Jumlah sumber daya yang digunakan oleh organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku)

5) Kemandirian

Kemampuan Pegawai untuk melakukan tugas yang diberikan kepada mereka di tempat kerja.

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pemimpin organisasi sangat menyadari bahwa ada perbedaan kinerja antara pegawai yang berada di bawah pengawasan mereka dan Pegawai lain. Meskipun pegawai bekerja di tempat yang sama,

produktivitas mereka berbeda. Secara umum, dua faktor yang memengaruhi kinerja ini adalah faktor individu dan kondisi kerja. Tiga faktor berikut memengaruhi kinerja⁴⁶:

- 1) Faktor individual yang mencakup kemampuan, keterampilan, latar belakang dan demografi
- 2) Faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, *attitude*, *personality*, motivasi dan kepuasan kerja
- 3) Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, sistem imbalan (*reward system*), struktur dan *job design*.

Di bawah ini, faktor-faktor yang dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah kinerja, adalah⁴⁷:

- 1) Kemampuan atau pengetahuan

Pegawai tidak memiliki pengetahuan atau kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

- 2) Lingkungan

Masalah lingkungan tetap disebabkan oleh lingkungan, seperti kondisi tempat kerja, prosedur ergonomis, dll.

⁴⁶ Firdaus & Suarni Norawati, *Peran Motivasi Sebagai Pemoderasi Pada Korelasi Kinerja Pegawai* (Indramayu: Adab, 2022), hlm. 29. Dikutip dari Simamora (2015)

⁴⁷ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2019), hlm. 234

3) Sumber daya

Kekurangan sumber daya atau teknologi.

4) Motivasi

Keinginan untuk melakukan sesuatu, pegawai memiliki pengetahuan tentang bagaimana melakukan pekerjaan mereka, tetapi mereka tidak melakukannya secara akurat.

Ini dapat menjadi hasil dari deteksi proses seleksi yang tidak sempurna. Orang-orang harus memiliki pengetahuan luas tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaan mereka agar mereka dapat melakukannya dengan baik. Ini sangat penting untuk memastikan bahwa seseorang tidak menghadapi tantangan berat saat melakukan tugasnya, yang dapat mempengaruhi kinerja mereka sendiri. Sekurang-kurangnya, berbagai hal harus diperbarui dan kemudian diterapkan agar kinerja individu dapat dipertahankan. Setiap orang menginginkan untuk memiliki kinerja yang memuaskan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa hal, termasuk⁴⁸:

1) Proses penyaluran tanggung jawab

Tugas, kewajiban, wewenang, kekuasaan, dan pengaruh diberikan kepada pihak yang berada di bawah atasan oleh atasan.

⁴⁸ Timotius Duha, *Motivasi Untuk Kinerja...*, hlm. 181. Dikutip dari Duha, (2014)

2) Hubungan positif yang kuat

Cara-cara terintegrasi dapat meningkatkan kinerja dan meningkatkan kemampuan individu.

3) Penguasaan Materi Kerja

Dengan menguasai materi kerja, seseorang dapat mengambil kendali atas diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka.

4) Harapan

Jika ada kinerja, pegawai akan mendapat manfaat dari kinerja tersebut. Harapan: Ini dapat mencakup kompensasi, motivasi, atau pelatihan.

5) Kesempatan untuk bertumbuh

Setelah orang dapat memenuhi harapannya terhadap pekerjaan mereka, mereka juga menginginkan banyak kesempatan untuk berkembang di tempat kerja mereka.

6) Lingkungan kerja

Mengabdikan diri pada pekerjaan adalah sifat dasar yang memungkinkan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi di tempat kerja mereka.

Beberapa faktor dapat memengaruhi kinerja, seperti berikut⁴⁹:

⁴⁹ Budi Yulianto, *Perilaku Penggunaan APD Sebagai Alternatif Meningkatkan Kinerja Pegawai Yang Terpapar Bisnis Intensitas Tinggi* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020), hlm. 10. Dikutip dari Alamzah, (2013)

- 1) Kemampuan dan keterampilan individu adalah kemampuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan.
- 2) Faktor dukungan organisasi kondisi dan syarat kerja setiap individu juga bergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan tempat kerja, dan kondisi dan syarat kerja.
- 3) Faktor psikologis kinerja perusahaan dan individu sangat bergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap, dan motivasi.

4. Manajemen Bisnis Syariah

a. Definisi

Bisnis Islam dapat didefinisikan sebagai kegiatan melayani orang lain dengan melalui pembuatan barang atau penyediaan barang atau jasa untuk memperoleh keuntungan yang halal dalam rangka mengabdikan kepada Allah. Adapun definisi manajemen islam adalah studi dan praktik muslim dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan sumber daya yang diamankan dengan hikmah dan ihsan untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat⁵⁰.

⁵⁰ Akhmad and Dkk, *Manajemen Bisnis Dalam Perspektif Islam Dan Teori* (Purwokerto: UM Purwokerto Press (Anggota APPTI), 2021), hlm. 22.

Prinsip-prinsip manajemen bisnis islam yaitu tauhid, ibadah, amanah dan tanggung jawab, hikmah, adil, ihsan, tolong menolong, halaalan thayyiban dan musyawarah. Kesembilan prinsip manajemen islam tersebut merupakan kesatuan terpadu, sehingga dapat dijadikan pedoman untuk melakukan kegiatan manajemen. Bila kesembilan prinsip tersebut dapat diimplementasikan secara konsisten dalam praktik manajemen memberikan manfaat dan mashlahat kepada seluruh manusia⁵¹.

b. Aspek Usaha

1) Aspek Pemasaran

Aspek pemasaran adalah satu aspek yang paling penting dalam pembuatan bisnis plan. Karena perusahaan diharapkan dapat memasarkan produknya kepada konsumen. Untuk itu perlu strategi yang baik dapat membuat produk tersebut laku dipasaran. Ada dua bentuk yang harus diperhatikan segmentasi dan analisa 7P⁵².

2) Aspek Teknik dan Teknologi

Aspek teknis disebut juga aspek operasional yang fungsinya adalah untuk menunjang aspek utama, sehingga aspek utama dapat berjalan lancar.

⁵¹ *Ibid*, hlm. 23.

⁵² Sule Trisnawati Erni and Muhammad Hasanuddin, *Manajemen Bisnis Syariah* (PT Refika Aditama, 2016).

3) Aspek Sumber Daya Manusia

Aspek sumber daya manusia termasuk dalam aspek penunjang aspek utama, yang fungsinya adalah merencanakan, merekrut, mengelola dan melatih sumber daya manusia sehingga dapat menunjang jalannya suatu usaha dengan baik.

4) Aspek Keuangan

Aspek keuangan adalah satu aspek yang paling penting selain dari aspek pemasaran. Dalam aspek ini perusahaan diharapkan dapat dana (investasi, meminjam, dari bank, mengatur dana (arus keluar dan arus masuk).

5) Aspek Lingkungan Hidup

Aspek Lingkungan Hidup merupakan salah satu factor penunjang dari aspek operasional atau teknis. Aspek ini merupakan mengontrol dampak lingkungan yang kurang baik atas berdirinya usaha sehingga tidak mengganggu lingkungan sekitarnya.

6) Aspek Ekonomi, Sosial, dan Politik

a) Aspek Ekonomi

Aspek ekonomi yang perlu diperhatikan dalam pendirian bisnis plan. Keadaan perekonomian bangsa secara keseluruhan dapat mempengaruhi daya beli dan minat membeli barang atau jasa yang kita jual.

b) Aspek Sosial

Aspek social yang harus diperhatikan dalam pendirian bisnis plan. Kehidupan sosial di lingkungan pendirian tempat produksi akan merasa terganggu, bahkan akan berdampak baik bagi lingkungan social sekitar.

c) Aspek Politik

Aspek politik yang harus diperhatikan dalam bisnis plan. Kebijakan pemerintah untuk menaikkan harga bahan bakar minyak memberikan dampak terhadap pendirian bisnis baru yang akan dirintis.

7) Aspek Hukum

a) Bentuk badan usaha

PT,CV atau firma

b) Identitas Pelaksana Bisnis

Identitas Pelaksana Bisnis harus jelas, siapa yang menjadi atasan berikut bawahannya.

B. Peneliti Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang dipilih peneliti :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Tahun	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
2021	Sri Wahyu ningsih, Naomi Chandradewi Manangka, dan Priatina Jati	Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada CV. Santoso	- Strategi ini menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan dimana pengembangan bisnis memiliki kekuatan dan peluang yang saling mendukung dengan cara menggunakan faktor semua kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada	Peneliti terdahulu melakukan penelitian pada Karyawan CV. Santoso. Sementara, objek peneliti dilakukan pada pegawai PT BPRS HIK Cibitung Cabang Ciamis. Teori dalam analisis data dalam peneliti ini teori Slamet Riyanto (2021) sedangkan teori dalam peneliti terdahulu yaitu Tjoe (2010). ⁵³
2021	Indra Noeriman	Analisis Kinerja Amil dalam Pendistribusian Zakat di Baznas Kota Tasikmalaya	- Perlu pendampingan oleh DPS (dewan pengawas syariah) agar kegiatan BAZNAS mendapat kritikan dan masukan dalam evaluasi demi perbaikan yang signifikan terutama dalam pelatihan amil, kepemimpinan	Objek penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu BAZNAS Kota Tasikmalaya Sementara, objek peneliti dilakukan pada pegawai PT BPRS HIK Cibitung Cabang Ciamis. Jenis observasi yang dilakukan peneliti terdahulu menggunakan

⁵³ Sri Wahyuningsih, N.C Manangka, & Prihatina Jati, "Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada CV. Santoso", *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, Vol 8, No 8 (2021).

			amil agar tercapai dengan baik	observasi partisipatif sedangkan peneliti menggunakan jenis non-partisipasi Jenis wawancara yang dilakukan peneliti terdahulu menggunakan semi struktur berbeda dengan peneliti menggunakan jenis wawancara terstruktur
2021	Iryani dan Deasy	Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan : Analisis SWOT	Kekuatan yang dimiliki perusahaan terkait kinerja karyawan yaitu adalah kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan. Motivasi karyawan dalam bekerja dan pemahaman standar kerja perusahaan yang masih minim menjadi kelemahan perusahaan.	Objek penelitian oleh peneliti terdahulu adalah Pegawai PT. Oremus Bahari Mandiri. Sementara, peneliti melakukan pada pegawai PT BPRS HIK Cibitung Cabang Ciamis. Jenis penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu yaitu jenis data kuantitatif. Berbeda dengan peneliti menggunakan jenis data kualitatif. ⁵⁴

⁵⁴ Iryani & Deasy, "Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan: Analisis Swot", *Cross-Border*, Vol 4. No 1 (2021).

Dilihat dari penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki hal yang baru dari penelitian sebelumnya, kebaruan tersebut terdapat pada analisis strategi seperti apa yang dilakukan PT BPRS HIK Cibitung Cabang Ciamis dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Pada penelitian sebelumnya teori yang digunakan dalam strategi peningkatan kinerja, Sri Wahyuningsih, dkk (2021) menurut Osita (2014) yang berjudul Manajemen Strategi, Indra Noeriman (2021) teori Ines Yuanta yang berjudul Penilaian Kinerja Lembaga Zakat Dengan Pendekatan Indonesia *Magnificence of Zakat* (2016), dan Iryani dan Deasy (2021) teori David (2006) yang berjudul manajemen strategis sedangkan peneliti pada penelitian ini teori menurut Ahmad (2020) dengan judul Manajemen Strategis.

Pada penelitian ini teori dimensi kinerja akan dijadikan sebagai pijakan bagaimana strategi yang dilakukan oleh PT BPRS HIK Cibitung Cabang Ciamis dalam peningkatan kinerja perusahaan dan juga sebagai pedoman wawancara. Hal inilah yang menjadi kebaruan atau *novelty* pada penelitian ini.

C. Kerangka Pemikiran

Menurut peneliti kinerja itu sendiri dimana perusahaan bertanggung jawab penuh dalam mengatur kinerja secara keuangan atau non keuangan. Secara keuangan berdasarkan profitabilitas ataupun terkait dengan angka sedangkan non keuangan membahas sumber daya manusia.

Fenomena mengenai kinerja pada PT BPRS HIK Cibitung Cabang Ciamis yang terjadi berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan dengan wawancara kepada manajer operasional yaitu terdapat beberapa masalah yang berkenaan dengan kinerja secara kuantitas maupun secara kualitas, diantaranya pencapaian kinerja dari aspek rasio keuangan mengalami penurunan pada tahun 2019, begitupun penurunan kinerja dari aspek kualitas masih ada pegawai lain yang kurang peduli terhadap keadaan perusahaan seperti pegawai yang terlalu santai dalam mengerjakan tugasnya. Hal ini seperti yang dijelaskan seterusnya oleh manajer operasional terkait kinerja bahwa mengukur kinerja perusahaannya dalam periode tertentu sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kinerja dari perusahaannya sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya untuk lebih unggul daripada perusahaan pesaing lainnya dan perusahaan dapat bertahan di tengah perkembangan saat ini.⁵⁵.

Untuk mengukur kinerja, lima indikator digunakan⁵⁶: 1) Kualitas kerja, yaitu kualitas kerja diukur melalui persepsi Pegawai terhadap kualitas yang menggambarkan kemampuan dan keterampilan mereka. 2) Kuantitas istilah seperti jumlah, unit, atau siklus aktivitas yang diselesaikan dapat digunakan untuk menggambarkan jumlah yang dihasilkan. 3) Ketepatan Waktu dimaksud, dalam hal koordinasi dengan hasil *output* dan memaksimalkan waktu yang

⁵⁵ Vip Paramarta & dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktik...*, hlm. 96.

⁵⁶ Bintoro & Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Pegawai...*, hlm. 107-108.

tersedia untuk aktivitas, tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang ditetapkan. 4) Efektivitas berkaitan dengan jumlah sumber daya yang digunakan oleh organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku). 5) Kemandirian yang berarti kemampuan Pegawai untuk melakukan tugas yang diberikan kepada mereka di tempat kerja.

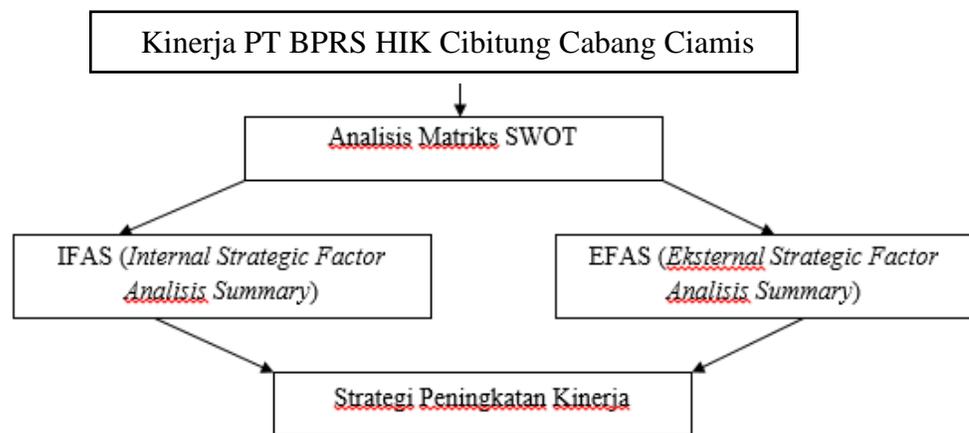
Berkaitan dengan kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan berbagai ukuran, termasuk ukuran keuangan dan non-keuangan. Ukuran keuangan meliputi indikator seperti profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan stabilitas, yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba, memenuhi kewajiban keuangan, dan menjalankan usahanya secara stabil. Ukuran non-keuangan, seperti responsivitas, menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengetahui dan memenuhi kebutuhan pelanggan serta melayani mereka secara efektif⁵⁷.

Sejalan dengan fenomena yang dihadapi oleh PT BPRS HIK Cibitung Cabang Ciamis, kinerja adalah topik yang menarik untuk dibahas. Dengan menganalisis bagaimana kinerja perusahaan membantu dalam mengidentifikasi peluang pengembangan karir bagi pegawai. Dengan demikian mengetahui area yang memerlukan perbaikan, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya lebih efektif untuk meningkatkan kinerja.

⁵⁷ Elfi Narosa , "*Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan ukuran keuangan*," ..., hlm. 251.

Berdasarkan fenomena di atas bertujuan untuk mengetahui kondisi dimana peneliti menganalisis dengan menggunakan SWOT yang akan menelusuri faktor IFAS dan EFAS. Sehingga PT BPRS HIK Cibitung Cabang Ciamis bisa menentukan strategi dalam peningkatan kinerja.

Dengan demikian untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana strategi peningkatan kinerja, maka peneliti sangat tertarik untuk mencoba melakukan penelitian mengenai Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan PT BPRS HIK Cibitung Cabang Ciamis.



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran